



» XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais
Diversidades e (Des)igualdades
Salvador, 07 a 10 de agosto de 2011.
Universidade Federal da Bahia (UFBA) - PAF I e II
Campus de Ondina

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES HOTELEIRAS PORTUGUESAS NO BRASIL

Lirandina Gomes
Professora da Universidade do Estado da
Bahia e Doutoranda em Geografia pela UFS.
liragomes11@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

A expansão das redes hoteleiras ocorreu depois da Segunda Guerra Mundial, favorecida pelo crescimento do turismo de massa, este tipo de turismo foi viabilizado graças aos avanços e à diversificação dos meios de transportes que se tornaram mais rápidos, seguros para viagens de longa distância e também pelo desenvolvimento dos meios de comunicação, telemática e informática que estabeleceram conexões entre diferentes regiões do mundo.

Com a redução dos preços dos transportes aéreos os destinos costeiros, comumente denominados “sol e praia” passaram a atrair progressivamente maiores volumes de turistas internacionais. A experiência acumulada e a saturação dos destinos europeus e estadunidenses levaram as empresas turísticas transnacionais a buscar novos destinos. Neste contexto, as redes hoteleiras portuguesas intensificaram a sua internacionalização tendo como mercados estratégicos Brasil e países da África para sua expansão, que se beneficiaram da proximidade cultural e lingüística

Um dos efeitos mais importantes da globalização para as empresas hoteleiras foi a intensificação da competição através da extensão do mercado. Os negócios turísticos operam globalmente e, têm optado pela internacionalização como uma vantagem competitiva. O mercado turístico global é composto pela grande quantidade de empresas pequenas e médias que representam 95% dos setores de acomodação e restaurantes, e um número pequeno de grandes corporações transnacionais que controlam os setores de transportes e operadoras turísticas. Essas empresas competem em forma de igualdade sem considerar o seu tamanho e o país de origem, (BREDA, 2005).

Num contexto de crescente competitividade associado à saturação e estandardização da oferta turística os grandes grupos e cadeias hoteleiras internacionais tem adotado diferentes

estratégias empresariais para assegurar sua posição no mercado nacional e internacional. Essas empresas são estimuladas pela busca de economias de escala, diversificação produtiva e geográfica e redução de custos. Considerando os diferentes tipos de estratégias empresariais as mais adotadas pelas redes hoteleiras portuguesas para a expansão internacional são: aquisições, contratos de gestão e contratos de arrendamento.

Como resultado dessa dinâmica no final da década de 90 e início do ano 2000, verificou-se uma elevada tendência à internacionalização e à concentração de empresas hoteleiras portuguesas. Esse processo tem se intensificado especialmente através de alianças estratégicas entre o setor turístico, hoteleiro, imobiliário e fundos institucionais para a construção de novos projetos conhecidos como complexos integrados hoteleiro-imobiliários, orientados, sobretudo, para a segunda-residência, fenômeno recente no Brasil, denominado pela Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR) de Turismo de Segunda Residência e na Europa de “Turismo Residencial”. A presença das redes hoteleiras portuguesas no Brasil foi marcada pela aquisição em 1999/2000 do atual Hotel Pestana Rio Atlântica, no Rio de Janeiro, do Hotel *Méridien*, atual Pestana Bahia e do Pestana Convento do Carmo em Salvador pelo Grupo Pestana. A partir de 2002 outros hotéis foram adquiridos pelo Grupo Pestana nas cidades de Natal, São Paulo e São Luís.

As redes hoteleiras Vila Galé S.A, Tivoli Hotels & Resorts iniciaram seu processo de expansão internacional a partir de 2005, tendo como região preferencial o litoral nordestino, em especial o litoral norte baiano. Essa realidade se expressa pela apropriação de significativas parcelas do território para construção de mega-empreendimentos hoteleiro-imobiliários implicando em novas dinâmicas econômicas, políticas, institucionais e territoriais.

Neste contexto este trabalho tem como objetivo analisar as estratégias de internacionalização das redes hoteleiras portuguesas no Brasil, em especial no litoral nordestino, tendo em vista as implicações territoriais e ambientais.

Vários fatores têm contribuído para a internacionalização das redes hoteleiras portuguesas e sua entrada no Brasil como: a saturação do mercado europeu, a crise econômica mundial de 2008 que também afetou diretamente o mercado turístico e imobiliário da Europa, a necessidade de crescimento das empresas e as condições bastante favoráveis da economia brasileira. Associado a esses fatores tem-se ainda a densificação de ocupação das áreas litorâneas em outros destinos de maior tradição turística internacional, a exemplo da costa

ibérica, e a costa do mediterrâneo que torna o metro quadrado destas regiões extremamente valorizado, enquanto o litoral nordestino dispõe de grandes áreas não exploradas a preços bastante competitivos.

2. “INTERNACIONALIZAR PARA CRESCER” E SOBREVIVER À CRISE

A internacionalização das empresas portuguesas foi predominantemente feita pelas grandes empresas do setor industrial e serviços, das 10 maiores empresas portuguesas 07 atuam no Brasil (SILVA, 2003, p.107). Segundo o autor, das 240 empresas internacionalizadas no Brasil 68% são grandes empresas subsidiárias do setor de energia, água, saneamento e auto-estradas, e 32% são pequenas e médias empresas que atuam em ramos industriais avançados e/ou competitivos como moldes e acessórios de veículos, máquinas, equipamentos pesados, cerâmica e ainda nas atividades de consultoria e serviços prestados a outras empresas.

Dentre as grandes empresas destaca-se o grupo Sonae no ramo de distribuição comercial (supermercados), a Portugal Telecom na área de telecomunicações, a EDP – Energias do Brasil na área de distribuição de energia e construção de barragens, a CIMPOR, na indústria de cimento (SILVA, 2003).

Entre as atividades terciárias de grande expansão na economia globalizada, podemos destacar as empresas de telecomunicação, o turismo e o setor de prestação de serviços variados. Impulsionadas pela competitividade e busca de oportunidades de crescimento no mercado mundial as redes hoteleiras internacionais, notadamente espanholas e portuguesas expandiram-se para os chamados mercados emergentes ou em vias desenvolvimento, seja através de fusões ou aquisições, investimento externo direto (IED) e incentivo dos países receptores apoiados por financiamentos e políticas públicas de isenção fiscal.

Esse quadro de distribuição do IED vem se modificando no Brasil, sendo atualmente o setor imobiliário, de turismo e hotelaria e a produção de energia as atividades de destaque dos investimentos estrangeiros no País, em especial, nos estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Bahia.

As repercussões da crise econômica mundial de 2008, que teve origem no mercado financeiro e na chamada “bolha do mercado imobiliário dos EUA” afetaram sobremaneira a economia dos países europeus. Os reflexos da crise no mercado imobiliário, foram

evidenciados com a queda acentuada na venda e nos preços dos imóveis em diversos países semelhante ao que aconteceu no mercado americano devido a elevada oferta e a supervalorização dos imóveis. Em consequência da crise todos os países europeus sofreram uma desvalorização dos ativos imobiliários sendo mais acentuado em Irlanda onde os valores dos imóveis caíram 20,9 % e as vendas 19,5%, em Espanha 19,7% e 10% e em Portugal 4,3% e 16,0% no período 2009/2010, (TINSA, 2011).

Neste cenário, varias ações foram realizadas pelos governos destes países para superar a crise. Em Portugal o governo implantou algumas medidas visando minimizar os efeitos da crise econômica mundial de 2008, dentre estas medidas destaca-se o apoio financeiro ao processo de internacionalização das empresas conforme podemos verificar abaixo na resolução do Conselho de Ministros nº 115/2009:

criar durante o primeiro trimestre de 2010 um novo Fundo, no montante de 250 milhões de euros para apoiar operações de desenvolvimento das pequenas e medias empresas em mercados externos, criar o conselho para a promoção da internacionalização, criar uma estrutura interministerial para a internacionalização, criar uma Rede de altos quadros portugueses de empresas no exterior, em articulação com a diplomacia econômica e a AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, dentre outras medidas.

Com o *slogan* “Internacionalizar para crescer”, AICEP¹ tem como principais atribuições promover a internacionalização das empresas portuguesas e apoiar a atividade exportadora, captar investimento estruturante e promover a imagem de Portugal. A entidade está presente em 40 países prestando serviços de suporte e aconselhamento sobre a melhor forma de abordar os mercados externos, identifica oportunidades de negócios internacionais e acompanha o desenvolvimento de processos de internacionalização das empresas portuguesas, nomeadamente, pequenas e médias empresas (PME’S), (AICEP, 2011).

Outra instituição que promove as empresas portuguesas no exterior é a Câmara Portuguesa de Comércio no Brasil com sede em São Paulo e filiais no Rio de Janeiro, Curitiba, Porto Alegre, Salvador e Fortaleza. Os objetivos da Câmara é assessorar o comércio e incentivar o desenvolvimento dos negócios e das relações econômicas entre Portugal e Brasil; realizar encontros, seminários, palestras e missões empresariais visando aprimoramento das

¹ AICEP – Agencia para o Investimento e Comércio Externo de Portugal é uma entidade publica de natureza empresarial vinculada ao Ministério da Economia e Inovação e Desenvolvimento conta com uma rede de 200 profissionais e 48 escritórios espalhados em 40 países que tem como objetivo apoiar a internacionalização da economia portuguesa. Na América do Sul possui escritórios na Argentina, Venezuela, Chile e no Brasil (São Paulo).



relações bilaterais, bem como o intercâmbio tecnológico, cultural e turístico dos dois países; acompanhar o processo decisório do poder público em assuntos que afetem os negócios bilaterais, com o objetivo de representar os legítimos interesses dos membros associados; promover redes de contatos entre membros associados bem como mantê-los informados acerca das tendências dos setores de comércio, investimentos e tecnologia.

Em 2009, a Câmara do Comércio Portuguesa² na Bahia realizou no Hotel Vila Galé em Guarajuba, o III Seminário Oportunidades de Negócio Bahia/ Portugal com o tema, “Entre Brasil e Portugal não existe crise”, com o objetivo de discutir as relações econômicas bilaterais no contexto da crise internacional. Outro evento importante para discutir as relações econômicas bilaterais, foi o Colóquio intitulado “1808-2008 e o futuro das relações econômicas Portugal/ Brasil” na Praia do Forte organizado pelo Grupo Espírito Santo e pela Câmara portuguesa na Bahia. Neste evento estiveram presentes representantes do governo brasileiro, políticos e diplomatas, economistas dos dois países e dirigentes das maiores empresas portuguesas e brasileiras como: EDP Energias de Portugal, Odebrecht, Galp Energia, *Merrill Lynch*, Grupo Espírito Santo, Investitur, Vivo e TAP etc.

3. AS ESPECIFICIDADES NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR HOTELEIRO: O EXEMPLO AS EMPRESAS PORTUGUESAS

O processo de internacionalização das empresas turísticas registrou um crescimento ascendente, a partir da segunda metade dos anos 90, principalmente através de fusões e aquisições. Frequentemente essas empresas não têm utilizado o investimento externo direto como forma de investimento, mas, outros mecanismos de expansão internacional como contratos de gestão, franquias e outras formas de acordo comerciais. De acordo com a CEPAL (2008) os

² A Câmara Portuguesa de Comércio no Brasil – Bahia – com sede em Salvador tem como objetivo: promover e dar suporte à comunidade empresarial Luso – Brasileira, na ampliação do network, facilitando a busca por novos parceiros internacionais com garantias institucionais, incentivar o desenvolvimento das relações econômicas envolvendo empresas e instituições de Portugal no Estado da Bahia, incentivar a estruturação de negócios triangulares, envolvendo empresas baianas e portuguesas com vistas a terceiros mercados, orientar e apoiar empresas e investidores quanto as características legais, fiscais e negócios dos países envolvidos nas relações, realiza eventos, promoções e missões empresariais entre outros objetivos. Atualmente a Câmara conta com 121 associados dentre os quais estão os maiores grupos agrícolas, hoteleiros e construtores.



critérios mediante o qual uma empresa transnacional elege para sua presença em um determinado país dependerá de suas próprias vantagens competitivas, assim como a capacidade de absorção do mercado doméstico e a disponibilidade de recursos locais. Em geral as empresas transnacionais combinam estes mecanismos de maneira a ajustar seus interesses às condições dos países receptores. Nos últimos anos, as maiores empresas turísticas, particularmente hoteleiras, privilegiaram o uso de mecanismos sem participação de capital, estratégia apoiada em vários fatores, conforme destaca a relatório da (CEPAL, 2008, p.154):

- Algumas das principais vantagens competitivas das empresas turísticas, especialmente, na indústria hoteleira, estão sustentadas em certos ativos intangíveis, como o reconhecimento mundial de uma marca, o acesso a utilização de sistemas globais de reserva e *know-how* do negócio.
- A maioria destes ativos intangíveis pode separar-se dos ativos tangíveis como bens imóveis, e proteger-se mediante contratos ou outros mecanismos legais. Isto facilita a concretizar os acordos de gestão, arrendamento, e franquia sem a necessidade de ter uma participação na propriedade de bens imóveis fora do país de origem.
- Estes mecanismos permitem medir relativamente alta relação entre capital e dívida, muito comum na indústria hoteleira. Desta maneira pode-se separar a gestão de risco dos investimentos de riscos. No setor hoteleiro, estas modalidades permitem diminuir de maneira significativa os onerosos investimentos de capital em terrenos, edifícios e equipamentos. Esta dinâmica tem sido impulsionada pela entrada no setor turístico de empresas de outras atividades como construtoras, entidades financeiras e imobiliárias atraídos pela rentabilidade do setor.

Assim, observa-se que no setor de turismo, o IED, revela uma característica muito particular; pode separar o controle da propriedade dos ativos imobiliários, conforme destaca (CEPAL, 2008, p. 155) citando Dunning y Mcqueen:

a indústria hoteleira possui particularidades únicas quando comparada com empresas transnacionais manufatureiras, já que pode se beneficiar das vantagens de internacionalização de suas atividades sem ter que realizar inversões diretas em ativos físicos como terrenos, edificações e instalações adicionais.

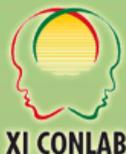
Muitos hotéis em diferentes regiões do mundo operam com o nome de cadeias hoteleiras internacionais onde somente uma pequena fração da propriedade pertence a empresa

transnacional dona da marca, em alguns casos a empresa transnacional arrenda o empreendimento com um contrato de gestão em média de 20 anos, renovado automaticamente. Por sua vez, o investidor local sem experiência em gestão hoteleira possui a propriedade e constrói o complexo hoteleiro para que uma empresa transnacional o administre. Na Bahia um exemplo que ilustra tal realidade, foi o financiamento pelo Fundo de Pensão dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI) para a construção do Complexo Hoteleiro Costa do Sauípe, pela Odebrecht proprietária das terras. Este Complexo foi arrendado por três cadeias hoteleiras internacionais a francesa *Sofitel-Accor*, a americana *Marriott*, e a jamaicana *Superclubs Breezers*. Vale lembrar que em 2008 estas redes hoteleiras romperam contrato de arrendamento com a PREVI, atualmente que administra o empreendimento é a Sauípe SA empresa criada para este fim.

No período recente a indústria turística registrou mudanças estruturais importantes como associação com o capital imobiliário, financeiro, fundos de pensão e estratégias diversas para o seu crescimento e expansão internacional. As grandes empresas do setor turístico têm explorado o potencial de diferentes destinos mediante produtos standardizados e estratégias globais, os quais permitem beneficiar-se de economias de escala, desenvolvimento de novos mercados, reduzirem custos e oferecer aos clientes serviços atrativos a preços muito competitivos, (CEPAL, 2008).

Dominado pelas grandes empresas transnacionais turísticas localizadas nos principais mercados emissores, esse processo é resultante da consolidação e concentração das principais empresas dos diferentes segmentos da indústria turística particularmente, companhias aéreas, operadores turísticos, e cadeias hoteleiras. Uma das tendências mais frequentes no setor hoteleiro é a fragmentação da propriedade dos serviços turísticos o que permite a participação de diferentes agentes no sistema turístico. Assim nos últimos anos as principais cadeias hoteleiras têm abandonado suas estratégias de integração vertical centrando-se em serviços básicos de gestão separando o negócio imobiliário das operações conforme salienta estudo realizado pela (CEPAL, 2008, p.152):

em geral, as grandes empresas hoteleiras possuem marcas próprias e centram sua estratégia de crescimento em assinatura de acordos de gestão, arrendamento e franquia. As maiores cadeias do mundo, tem pouca participação de capital em imóveis onde funcionam seus hotéis. As empresas hoteleiras provêem uma marca e serviços de gestão, enquanto que propriedade de imóveis tem uma operação totalmente diferente, dirigida por empresas distintas. Assim, nas ultimas décadas o uso de franquias tem sido um elemento central de crescimento das empresas de serviços e dos hotéis. Nesse contexto o desenvolvimento de estratégias de marca é cada vez mais



» XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais

Diversidades e (Des)igualdades

Salvador, 07 a 10 de agosto de 2011.

Universidade Federal da Bahia (UFBA) - PAF I e II
Campus de Ondina

importante, chamado *branding*; refere-se ao processo de construção de uma marca mediante a administração estratégica do conjunto total de ativos vinculados ao nome ou símbolo que o identifica.

Do ponto de vista espacial essa estratégia implica em fragmentação e alienação territorial, ou seja, o uso da marca cadeia hoteleira internacional reconhecida mundialmente adotada pelo complexo turístico-hoteleiro não importando em que região do planeta ele se instala passa a se constituir no próprio “destino turístico”. Neste caso, o complexo turístico-hoteleiro torna-se mais conhecido e valorizado do que o lugar/região onde ele está situado. A exemplo dos empreendimentos como *Club Mediterrané* e o Complexo Turístico Costa do Sauípe entre outros. Na compreensão de (SANTOS, 1994) os efeitos dessas empresas globais na organização espacial é, fragmentador e desagregador transformando o território nacional em espaços nacionais da economia internacional.

Nos últimos vinte anos um dos aspectos mais expressivos na evolução do turismo brasileiro é o crescimento dos empreendimentos hoteleiros em áreas litorâneas do tipo *Eco Resort's* – hotéis de lazer que se caracterizam por uma complexa e moderna infra-estrutura de e serviços para atender as demandas do turismo global. Esses empreendimentos se implantam próximo ou no entorno das grandes metrópoles que permitem que eles se beneficiem da infra-estrutura de aeroportos, portos, serviços bancários, de saúde dentre outros serviços.

Dada as suas especificidades à localização dessas redes hoteleiras são definidas também em função da disponibilidade de grandes espaços ecologicamente conservados, acessibilidade e de infra-estrutura urbana. Atraídos por incentivos governamentais e o potencial de crescimento do mercado brasileiro, a partir da década de 90, grandes redes hoteleiras internacionais predominantemente européias tem implantado muitos *Ecoresort's* no litoral do nordeste brasileiro. O que esses empreendimentos trazem de novo é a associação do capital turístico, hoteleiro ao capital imobiliário, a integração entre o hotel e o condomínio residencial de uso turístico chamado de Complexo Turístico Residencial - CTR. A construção de segunda-residência é utilizada pelas empresas como forma de compensar o retorno lento do investimento para a construção e implantação do *resort* afirma os especialistas.

Seguindo a tendência mundial observa-se que a partir de 2000 às grandes empresas portuguesas passam a diversificar os seus investimentos. É notável o aumento de investimentos portugueses no Brasil no setor de turismo, hotelaria e segunda residência. Dentre as redes hoteleiras que iniciaram seu processo de expansão internacional destaca-se: a rede Pestana em

1999, a *Tivoli Hotels & Resorts* (2006), Vila Galé S.A (2005) e o grupo Reta Atlântico Brasil Investimentos Imobiliários LTDA em 2007. A região preferencial desses investidores é o litoral nordestino com destaque para os estados da Bahia, Ceará e Pernambuco que ainda de grandes extensões de terras a preços bastante competitivos.

A rede hoteleira Vila Galé criada em 1986 com sede em Lisboa, é responsável pela gestão de 23 unidades hoteleiras sendo 17 em Portugal e 06 no Brasil. O processo de expansão internacional começou em 2005 com a inauguração do Hotel Vila Galé Marés em Guarajuba na Bahia, atualmente o grupo administra sob o contrato de gestão dois hotéis pertencentes ao Fundo de Pensão dos Funcionários da Caixa Econômica Federal (FUNCEF) um no Estado de Pernambuco o *Eco Resort* Cabo de Santo Agostinho e outro no Rio de Janeiro o *Eco Resort* Angra dos Reis. Em 2010, em parceria com a empresa de construção brasileira a Diagonal inaugurou no Ceará, o empreendimento Vila Galé Cumbuco que dispõe de 465 unidades habitacionais distribuídos entre um *resort all inclusive*, chalés e dois blocos de apartamentos. A rede hoteleira vila Galé dispõe de 11.918 camas e conta com 2.700 funcionários, (VILA GALÉ, 2011).

A rede hoteleira *Tivoli Hotels & Resorts* pertence ao Grupo Espírito Santo (GES) considerado o segundo maior banco privado de Portugal e um dos mais importantes grupos empresariais que tem investimentos no Brasil, Espanha, Paraguai, Angola e Congo nas áreas de infra-estrutura, agronegócio, turismo, seguros e telecomunicações. Após 2008, esta empresa passou por varias mudanças reforçando a sua marca e diversificando a sua oferta no segmento urbano e de lazer.

A rede Tivoli possui 12 hotéis em Portugal e dois no Brasil oferecendo cerca de 3 280 quartos em alojamento de quatro e cinco estrelas. Em 2006, a rede Tivoli inicia o seu processo de internacionalização adquirindo a sua primeira unidade no Brasil, o *Tivoli Ecoresort Praia do Forte Hotel & SPA* no Litoral Norte da Bahia, no município de Mata de São João. Em 2009, assumiu a gestão do hotel o Tivoli São Paulo *Mofarrej* sob regime de contrato de arrendamento. Em 2010, o grupo lança em Praia do Forte, o seu primeiro condomínio residencial de luxo, o *Tivoli Ecoresidences* Praia do Forte integrado ao hotel *Tivoli Eco Resort*. O condomínio é composto de 42 casas e os preços oscilam 690 mil a 1,2 milhões de euros, o preço do metro quadrado oscila entre 1.850 a 2150 euros, considerando que as áreas das residências variam entre 320 e 650 metros quadrados. De acordo com o presidente executivo do grupo, o valor em Praia do Forte é muito inferior ao praticado em Portugal, onde as casas



deste tipo com esta dimensão podem chegar a 5 mil euros o metro quadrado (TIVOLI HOTELS & RESORTS, 2011).

A rede Pestana *Hotels & Resorts* é considerada o maior grupo hoteleiro de Portugal, com sede em Lisboa. Possui 42 hotéis voltados para o segmento de lazer e urbano, dispondo de 8.700 quartos e emprega mais de 6.000 funcionários. Além de Portugal os hotéis estão localizados em outros países como: o Brasil (10 hotéis), Argentina (2), Venezuela (1), Moçambique (3), África do Sul (1), Cabo Verde (1) e em São Tomé e Príncipe (3). A rede Pestana *Hotels & Resorts* possui empreendimentos imobiliário/turísticos operando na modalidade *timesharing*, 4 campos de golfe, cassinos em Madeira e São Tomé e Príncipe, participação em uma companhia de aviação *charter*, 1 agência de viagem e 3 operadores turísticos ((PESTANA HOTEL, 2011).

A expansão internacional da rede Pestana teve início em 1999, com a aquisição do atual Hotel Pestana Rio Atlântica, do Hotel *Méridien*, atual Pestana Bahia, e do Pestana Convento do Carmo em Salvador. Em 2000/2005, o Pestana inaugurou outros hotéis nos estados de Natal, São Paulo, Maranhão, e Rio de Janeiro/ Angra dos Reis. A partir de 2004, o grupo inaugurou novas unidades na Argentina, Venezuela, África e mais recentemente em Londres. Em 2010, inaugurou em Salvador, Pestana Bahia *Lodge Residence* sob a nova marca “Pestana *Residences*” orientado para área imobiliário/turístico denominado de turismo residencial. Neste modelo outros projetos foram implantados em Recife/ Porto de Galinhas e, na Província de Tróia em Portugal, o *Eco-Resort & Residences* (PETANA HOTELS, 2011).

O Grupo Reta Atlântico Brasil foi constituído em 1999, em Portugal como resultado da união e partilha de interesses e estratégias de negócios das empresas de construção civil: Tecniger, Edipril S.A Rufinos & Filhos S.A e Instalotécnica LTDA. As áreas de atuação do grupo estão orientadas para a implantação de projetos nos setores imobiliários de lazer e turismo, na promoção e construção de empreendimentos turísticos e de habitação, mediação imobiliária, construção de infra-estrutura e projetos de arquitetura e engenharia, (RETA ATLÂNTICO BRASIL, 2011).

Em 2007, o grupo inaugurou a primeira etapa do Condomínio Reserva Imbassaí no Litoral Norte da Bahia voltado para segmento do Turismo Residencial. O empreendimento possui um hotel com 350 apartamentos (sistema *all inclusive*) três condomínios residenciais (177 unidades) centro comercial e de eventos culturais, Beach Club e Centro Náutico. O hotel foi comprado em 2010 pela rede hoteleira *Fiesta Hotels*. A segunda etapa do empreendimento

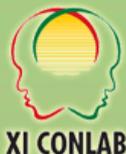
contempla um hotel com 240 apartamentos, condomínios residenciais (160 unidades). A terceira etapa está previsto mais condomínios residenciais e centro equestre. O prazo de conclusão do empreendimento é oito anos gerando cerca de 1.200 empregos diretos na fase de implantação e 800 empregos na fase de operação com ocupação plena, de acordo com informações do representante do grupo Reta Atlântico Brasil.

Nos últimos vinte anos o desenvolvimento da atividade turística no Brasil foi viabilizado por investimentos tanto públicos quanto privados. O aumento dos investimentos no turismo na região nordeste, nomeadamente na zona costeira foi impulsionado pelos investimentos do Programa de Desenvolvimento Turístico do Nordeste com objetivo de dotar de infraestrutura urbana e turística à região para a atração do capital estrangeiro. Essa realidade se expressa pela apropriação de significativas parcelas do território para construção de megaempreendimentos hoteleiro-imobiliário onde as empresas hoteleiras internacionais têm desempenhado um papel preponderante no desenvolvimento de novos segmentos do turismo na região juntamente com as empresas construtoras, imobiliárias e instituições financeiras, implicando em novas dinâmicas, econômicas e territoriais.

Os grandes grupos hoteleiros internacionais têm adotado diferentes estratégias empresariais para sua expansão internacional e assegurar sua posição no mercado. Esses grupos são predominantemente europeus como espanhóis e portugueses e em menor proporção são holandeses, ingleses, italianos, suíços, belgas e estadunidenses que em muitos casos tem se associado ao capital nacional

A estratégia empresarial é definida por (OLIVEIRA, 1991, p. 31) como “um caminho ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os objetivos da empresa”. Considerando os diferentes tipos de estratégias empresariais as aquelas mais adotadas pelas transnacionais turísticas e hoteleiras são as estratégias empresarias baseadas na postura estratégica de crescimento que são classificadas pelo o autor como:

- a) Estratégia de Internacionalização: a empresa estende suas atividades para fora de seu país de origem. Embora o processo seja lento e geralmente arriscado, é uma estratégia que pode ser bastante interessante para as empresas de maior porte, pela atual situação de desenvolvimento dos sistemas logísticos e de comunicações;



- b) Estratégia de *joint-venture*: trata-se de uma estratégia usada para entrar em novo mercado onde duas empresas se associam para produzir um produto. Normalmente, uma entra com tecnologia e a outra com o capital. Isto é comum em países em que as empresas multinacionais sofrem restrições. Alguns dos fatores a serem considerados nestas associações são: estrutura de capitais, propriedades, gerenciamento, rentabilidade, tecnologia, concorrência e mecanismos de controle pelo governo;
- c) Estratégia de fusão: corresponde à combinação de dois ou mais negócios, na qual um adquire os direitos e obrigações do outro em troca de ações ou dinheiro ou ambos, ou empresas são dissolvidas e os direitos e as obrigações são combinados e novas ações são emitidas.

Tendo em vista as diferentes estratégias de internacionalização as mais adotadas pelas empresas portuguesas são: aquisições, contratos de gestão e contratos de arrendamento. O contrato de gestão, basicamente é um acordo entre uma companhia de gestão de hotéis e uma companhia proprietária, segundo a qual a primeira explora o hotel. O proprietário não toma decisões, porém, assumem responsabilidades sobre o capital, os gastos e as dívidas. A empresa de gestão recebe uma cota por seus serviços e o proprietário terá um benefício residual depois de descontados os gastos. Os contratos de gestão solucionam dois problemas: o alto custo de investimento em propriedade hoteleira e a falta de experiência em gestão hoteleira de muitos proprietários ligados ao setor imobiliário. Por outro lado, a empresa de gestão praticamente não tem que aportar capital, todavia corre o risco de que o contrato seja rescindido pelo proprietário se este não consegue a rentabilidade desejada.

Nos contratos de arrendamento, toda a propriedade com suas instalações são arrendadas normalmente por um período não inferior a três anos com direito a prorrogar automaticamente. O proprietário recebe o pagamento em diversas modalidades, desde uma cota fixa a uma porcentagem da produção ou do rendimento gerado ou uma combinação de ambos. Frequentemente se firma um *leasing*, ou seja, um arrendamento com opção de compra, em detrimento do arrendamento tradicional. Em caso de dificuldades de financiamento, a propriedade pode vender o estabelecimento e depois alugar para seguir explorando. Esta opção é menos rentável e mais arriscada como estratégia de crescimento.



As empresas transnacionais do setor hoteleiro têm buscado também mecanismos de diversificação interna de seus produtos através do *branding*³. Essa estratégia é utilizada pelas empresas para superar a saturação e manter o posicionamento no mercado permitindo diversificar riscos, pois, em muitos casos é mais rentável que reinvestir em um estabelecimento que está obsoleto. Outra tendência do *branding* que vem sendo utilizado pelas grandes cadeias hoteleiras é o *marketing* orientado para fazer acreditar que são “ecológicas” e que oferecem produtos exemplarmente “ecoturísticos”, salienta (BUADES, 2006).

Esse tipo de acordo estratégico entre empresas é o que tem crescimento mais elevado nos negócios turísticos uma vez que permite desenvolver fórmulas de investimentos e gestão a partir de atores diferentes que buscam ampliar sua escala de negócios em curto prazo. Essa forma de alianças estratégicas entre cadeias hoteleiras, imobiliários e fundos de capital de risco especulativo estão hoje em ascensão em todo mundo, a exemplo do *Los Real Estate Investment Trusts (REITS)* que tem formas variadas de investimentos. Normalmente, constituem fundos de investimentos imobiliários ligados ao mercado de capitais e da bolsa. Dentre suas vantagens fiscais como sociedade destaca-se por não pagarem impostos por seus benefícios no país onde realizam suas operações. A fiscalização ocorre a cargo de seus acionistas particulares, os quais devem receber a cada ano um retorno entre 80% a 100% de lucro. As transnacionais turísticas participam freqüentemente de financiamentos via *REITS* para seus projetos de desenvolvimento no Caribe e no Brasil, assim como na própria Europa, (BUADES, 2006).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista as questões abordadas neste trabalho relativas às estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas hoteleiras portuguesas no Brasil constatou-se que os principais fatores que motivaram a expansão internacional dos grupos hoteleiros portugueses foram a diversificação do mercado, o potencial do mercado brasileiro que se encontra em plena fase de crescimento ao contrário do mercado europeu que está saturado e foi bastante afetado pela crise financeira e econômica mundial de 2008.

³ Marca, em *marketing* é a soma de valores de uma companhia (produtos, serviços, pessoal, posicionamento e cultura). Popularmente compramos marcas, mais que simples produtos.

As repercussões da crise denominada de “bolha imobiliária americana” foi também um dos fatores que contribuíram para intensificar a expansão internacional das empresas ibéricas, do setor hoteleiro e imobiliário, orientado para o Turismo Residencial. Estas empresas utilizam diversos mecanismos para sua expansão internacional via IDE associando recursos próprios com empréstimos de instituições financeiras brasileiras para aquisição de hotéis, terrenos e construção de novos empreendimentos no litoral nordeste brasileiro, em alguns casos em parceria com empresas nacionais.

Esses grupos hoteleiros têm usado como forma mais vantajosa de expansão internacional os contratos de gestão e arrendamento. O exemplo, mais emblemático são os contratos de gestão firmados entre o grupo Vila Galé e a FUNCEF para gerir dois *resorts*; um no litoral de Pernambuco e outro no litoral do Rio de Janeiro, e do Grupo Pestana com o governo baiano para gerir o Hotel Convento do Carmo em Salvador. Estas empresas contam com o apoio principalmente do governo português através do AICEP, Câmara do Comércio Português no Brasil, Embaixada e Consulado que ajudam na captação de negócios e recursos, contam também com apoio de instituições financeiras no Brasil como Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES) e Banco do Nordeste para financiamentos.

Entrevistas realizadas com representantes dos grupos hoteleiros em Lisboa e no Brasil apontaram como principais entraves ao processo de internacionalização das suas empresas no Brasil: os aspectos burocráticos relativos aos processos jurídicos e legais e o licenciamento ambiental. Em sua maioria os empreendimentos vêm sendo construídos em áreas litorâneas protegidas, que contam com ambientes ecologicamente frágeis e relativamente conservados e, por isso mesmo, o uso e ocupação do solo e dos recursos naturais estão submetidos à legislação ambiental e às normas urbanísticas mais rígidas.

Segundo os entrevistados os estudos ambientais e em especial, o licenciamento ambiental se constitui um dos principais pontos de embates entre os empresários e os órgãos responsáveis pela gestão ambiental no Brasil Vale salientar, que os principais instrumentos de gestão ambiental utilizados para minimizar e compensar os impactos negativos gerados pelas atividades econômicas é o Estudo de Impacto Ambiental EIA/RIMA e o licenciamento ambiental. Na atualidade a exigência pelas instituições competentes para o cumprimento destes instrumentos tem gerado divergências entre os empresários, os órgãos de licenciamento e a sociedade civil, sendo considerando com frequência pelos empreendedores

com ponto de “travamento” para o desenvolvimento dos projetos turísticos hoteleiros e imobiliários no Brasil.

REFERÊNCIAS

- AICEP, **Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal**. Disponível em: <<http://www.portugalglobal.pt>>. Acesso em: mai 2011.
- BREDA, Zélia. **A Internacionalização das empresas portuguesas no Brasil**: o caso do setor hoteleiro. Universidade de Aveiro: Departamento de Economia. Portugal, 2005.
- BUADES, Juan. **Exportando paraísos. La colonización turística del planeta**. Palma de Mallorca. Ediciones la Lucena. 2006.
- CÂMARA PORTUGUESA DE COMÉRCIO NO BRASIL. Disponível em: <<http://www.camaraportuguesa.com.br>> Acesso em: mai.2011
- CEPAL, Comissão Econômica para América Latina e Caribe. **La inversión extranjera directa en América latina y el Caribe**. Santiago, Chile. Publicación de las Naciones Unidas, 2008.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho R de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo Atlas: 1991.
- PESTANA HOTELS. Disponível em: <<http://www.pestana.com/hotels/pt/>> Acesso em: 25 mai.2011.
- RETA ATLÂNTICO BRASIL INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS LTDA. Disponível em: <http://www.retaatlantico.com>. Acesso em mai.2011.
- SANTOS, Milton. **Técnica, espaço e tempo**: globalização e meio técnico-científico informacional. São Paulo: Hucitec, 1994
- SILVA, Joaquim, R. **Empresas subsidiárias portuguesas no Brasil: um panorama**. Perspectiva e Planejamento, v. 9, n. especial. Ministério das Finanças, Lisboa, 2003, p. 97-121.
- TIVOLI HOTELS E RESORTS. Disponível em: <http://www.tivolihotels.com/> Acesso em: 26 mai.2011.
- TINSA. Disponível em: <<http://www.tinsa.es/>>. Acesso em: 26 mai. 2011.



VILA GALÉ HOTÉIS. Disponível em: <[http:// www.vilagale.pt/hoteis/](http://www.vilagale.pt/hoteis/)>. Acesso em: 25 mai. 2011.